

Auf dem Weg zur guten Ganztagschule

ganztätig bilden.

Beratungsforum am 18. Mai 2017 in der Neuen Mälzerei in Berlin

Ausführliche Dokumentation

Inputs und Wortwechsel:

Wirksame Qualitätsentwicklung und Innovation

Das Format:

Zwei Expertinnen bzw. Experten mit völlig unterschiedlichen Ansätzen, die normalerweise nicht aufeinandertreffen, gehen zum Thema Qualitätsentwicklung in den Austausch.

Input: The Missing Link – Wie schaffen wir es, non-linear zu denken?

Die Expertin: Prof. Ursula Bertram, Lehrstuhl für Plastik und Interdisziplinäres Arbeiten (PIA) der Technischen Universität Dortmund. Ursula Bertrams Forschungsschwerpunkt ist der Kunsttransfer, insbesondere der Transfer künstlerischen Denkens in außerkünstlerische Felder wie Wirtschaft und Wissenschaft. Gemeinsam mit dem *Büro für Innovationsforschung* gründete sie das bundesweite Modellprojekt *Zentrum für Kunsttransfer mit der [ID]factory*. Das Zentrum versteht sich als interdisziplinärer Reflexionsraum für Utopien und gesellschaftliche Bewegungen. Einer der Forschungsschwerpunkte liegt auf der Frage, inwieweit künstlerisches Denken und Handeln in außerkünstlerischen Feldern einsetzbar sind.

Input: Wirksame Qualitätsentwicklung

Der Experte: Prof. Dr. Uwe Schmidt, Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Uwe Schmidt ist Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie der Geschäftsstelle des Hochschulevaluierungsverbundes. Seine Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte liegen in den Themenfeldern Evaluation in Wissenschaft und Bildung, Hochschulforschung, Organisationsentwicklung und Familiensoziologie. Er arbeitet u.a. in Gremien der Universitäten Dresden, Magdeburg-Stendal und Lüneburg mit und ist Mitherausgeber der Zeitschriften *Qualität in der Wissenschaft*, *das Hochschulwesen* und des Handbuchs *Qualität in Studium und Lehre*.

Moderation: Armin Himmelrath, freier Bildungsjournalist

Armin Himmelrath studierte Sozialwissenschaften und Germanistik auf Lehramt und ist seit rund 30 Jahren in renommierten Print- und Hörfunkmedien als Bildungsjournalist tätig. In Programmen des WDR, des *Deutschlandfunks*, beim *Spiegel* und einigen anderen bearbeitet er aktuelle bildungspolitische Themen.

The Missing Link – Wie schaffen wir es, non-linear zu denken?

Wie künstlerisches Denken Innovationen anregen kann, stellte **Prof. Ursula Bertram** von der Technischen Universität Dortmund anschaulich dar. Das Besondere an künstlerischem Denken ist es, dass es die üblichen Pfade verlässt und sich außerhalb des Gewohnten bewegt. Es ist flexibles, verflüssigtes, non-lineares Denken. Im Gegensatz dazu bewegt sich lineares Denken in abgesteckten Rahmen und auf der kürzesten Strecke zu Erklärungen. Es ist ein 'konditioniertes' Denken, dass wir von Kind auf lernen, während wir non-lineares, weiträumiges Denken mit zunehmendem Alter eher verlernen. Wie konditioniert man auf lineares Denken ist, demonstrierte Ursula Bertram den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in einem 30-Sekunden-Workshop. Sie forderte ihr Publikum auf, einen Tisch, eine Vase und einen Blumenstrauß zu zeichnen. Die meisten taten dies daraufhin in einer üblichen, naheliegenden Anordnung. Non-linear gedacht, wäre ein ganz anderes, überraschendes Bild entstanden. So kann non-lineares, künstlerisches Denken einem Prozess wie Qualitätsentwicklung, der nach eindeutigen Zielen und linearen Abläufen verlangt, etwas hinzufügen, das dabei hilft, Denkrichtungen zu ändern, zu neuen Lösungen zu kommen und den Prozess lebendig zu halten. Um die Ecke denken, erweitert die Perspektive auf die gute Ganztagschule. Das lässt sich in Erfinderwerkstätten üben, so Ursula Bertram. Dieses Format hat sie mit ihrem Team der [ID]factory an der Technischen Universität Dortmund entwickelt und vielfach erprobt. In Erfinderwerkstätten wird geübt, in Gegenteil zu denken, Dinge auf den Kopf zu stellen, zwischen Bild- und Wortvorstellungen zu wechseln. Aber, darauf legte Ursula Bertram Wert, es wird nicht nur das non-lineare Denken geübt, sondern es wird ein angst- und bewertungsfreier Raum geschaffen, der die Grundvoraussetzung für Erfindungen ist. Wenn das gelingt, lädt die Erfinderwerkstatt zu Ausflügen ins Vordenken und Wegdenken ein. Beim Nachdenken erkennt man, was andere schon gedacht haben. Vordenken und Wegdenken bahnen neue Wege und setzen Erfindungskräfte frei, so Ursula Bertram.

Wirksame Qualitätsentwicklung

Prof. Uwe Schmidt, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, stellte in seinem Input anhand von vier Thesen Bedingungen für „Wirksame Qualitätsentwicklung“ vor. Er plädierte dafür, bewusst Komplexität von Qualitätsentwicklung zu reduzieren, um Wirkannahmen anzustellen. Das bedeutet, eine lineare Verbindung zwischen gewünschten Ergebnissen von Qualitätsentwicklung und dafür geeigneten Maßnahmen herzustellen. Qualitätsentwicklung ist dann wirksam, so die zweite These, wenn sie an die jeweiligen Gegebenheiten der Schule sowie auch an die individuellen Voraussetzungen der Akteurinnen und Akteure vor Ort anknüpft. Einen Zyklus von Qualitätsmanagement zu durchlaufen, z. B. in einem Plan-Do-Check-Act-Zyklus, heißt noch lange nicht, dass sich alles zum Besseren ändert. Vermeintlich schlechter Unterricht wird nicht besser, wenn man ihn lediglich als solchen aufdeckt. So weiß man bspw. aus der Hochschulevaluation, dass reines Feedback von Studierenden im Hinblick auf Lehre keine Effekte auf die didaktische Qualität hat, sondern erst dann wirkt, wenn (kollegiale) Beratung oder Coaching ergänzt werden, also Maßnahmen, die genau an den Bedarfen anknüpfen.

Qualitätsentwicklung ist auf Irritationen angewiesen, war die dritte These. Denn Veränderungen lassen sich nur herbeiführen, wenn Systeme systematisch irritiert werden, um daraufhin zu eigenen und besseren Lösungen zu kommen. Wie gelingt so eine systematische Irritation? Über Vernetzungsaktivitäten außerhalb der eigenen Schule, ist eine mögliche Antwort. Denn irritiert wird man selten systemimmanent, sondern durch externe Perspektiven und insbesondere durch andere Schulen, weil sich hier eine hohe Kongruenz zwischen eigenen Erfahrungen und machbaren Lösungen ergeben.

Wirksame Qualitätsentwicklung ist, so die vierte These, auf zentrale Steuerungsakteure angewiesen. Es braucht Schulleitungen, die motivieren und immer wieder Verbesserungsprozesse initiieren. Schulleitungen bringen aber zugleich einen sehr unterschiedlichen fachlichen Hintergrund für Qualitätsentwicklung mit. Nicht alle tun sich leicht damit, z.B. Evaluationsergebnisse zu interpretieren und in geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu übersetzen. Uwe Schmidt beobachtet eine Dominanz von erfahrungsbasierten Erklärungen, die bisherigen Erkenntnissen nichts Neues hinzufügen. Evaluationsergebnisse sollten nach Uwe Schmidt umfassender interpretiert werden, indem die eigene Perspektive erweitert wird.

Wortwechsel

Im Wortwechsel schlug Ursula Bertram vor, der linearen Organisation der Ganztagschule, eine Erfinderwerkstatt hinzuzufügen, um das Andersdenken und Erfinden zu üben. Das heißt, das Erfinden wird um seiner selbst willen geübt, ohne ein klares Ziel zu verfolgen. Dabei werden nebenbei Innovationskompetenz herausgebildet und Phantasie angeregt.

Uwe Schmidt sieht Schulen, wie sie im Moment arbeiten, nicht so weit entfernt von dem, was Ursula Bertram vorschlägt. Sie haben Erfahrungen mit Innovation und können kreativ arbeiten. Er warnte jedoch vor Dauerinnovation, weil das den Beteiligten die Chance nimmt, Veränderungen auch zu erproben. Auf die Frage, ob sich Erfinderwerkstätten evaluieren lassen, entgegnet er, dass das natürlich möglich sei, solange ein klares Ziel formuliert wäre. Dann würden allerdings lineare Maßstäbe an ein nicht-lineares Phänomen wie künstlerisches Denken angelegt.

Das Katzige am Hund

Aus Sicht von *Ursula Bertram* stellt sich die Frage von Evaluation nicht, denn mehr man sich der Kunst nähern und versuchen würde ihr ein Modell abzugewinnen, ihre Prinzipien oder Zielsetzungen zu evaluieren, desto mehr würde man sich von ihr entfernen. Künstlerisches Denken und Handeln lässt sich nicht mit wissenschaftlichen Werkzeugen erfassen und linear evaluieren. Das sei, als würde man fragen, was das Katzige am Hund sei.

Wem gehört das künstlerische Denken?

Für *Uwe Schmidt* sind es eher graduelle Unterschiede zwischen non-linearem und linearem Denken. Denken in absoluten Unterschieden, z. B. zwischen linear und non-linear, zwischen Wissenschaft und Kunst, helfen nicht weiter. Denn wenn man die Wissenschaften näher betrachtet, z. B. Fächer wie die Philosophie, kann man erkennen, dass dort nicht weniger kreativ gearbeitet wird. Wissenschaft geht nicht ohne Kreativität. Hilfreich seien stattdessen die gegenseitige Durchdringung und Anregungen beider Denkweisen.

Ursula Bertram betonte, dass sie das künstlerische Denken und Handeln nicht nur Künstlern zuordnet, sondern allen Menschen, die improvisatorisch, entkonventionalisiert, entnormiert denken können und das auch geübt haben. So gäbe es eben Künstler, die nicht künstlerisch denken und Wissenschaftler, die künstlerisch denken. Worauf es ankäme, wäre eine Begegnung auf Augenhöhe zwischen beiden Arten zu Denken und zu Handeln. Dabei könne man voneinander profitieren. An die Begegnung auf Augenhöhe müsse man sich jedoch erst gewöhnen und mitunter für sie kämpfen.

Zwischen Erwartungssicherheit und Veränderung

Was man braucht, fügte *Uwe Schmidt* hinzu, sei eine gute Balance zwischen Erwartungssicherheit und Veränderungsprozessen. Und es braucht, auf Grundlage von Erwartungssicherheiten, die Möglichkeit, zu irritieren, Dinge neu zu entwickeln, neu zu denken und genau diese Erwartungen in Frage zu stellen.